

HARSÁNYI Gábor

EGYÜTTMŰKÖDÉSEK A GYÓGYSZERIPARBAN

Az utóbbi időben a stratégiai menedzsment egyik leggyakrabban tárgyalt részterülete a stratégiai szövetségek és együttműködések kérdése még ma is sok kérdést vet föl. Jelen tanulmány ezt a témakört próbálja körüljárni, különös tekintettel a gyógyszeripari együttműködésekre. A többi iparághoz hasonlóan, a gyógyszeriparban is nagyon komoly együttműködési potenciálok rejlenek, amelyeket többé-kevésbé a hazai vállalatok is kihasználnak.

A gyógyszerkutatás, fejlesztés ma már országokon átívelő folyamat, amely szigorú előírásokat tartalmaz a folyamat minden lépésére. Napjainkban egy gyógyszer fejlesztésének költsége már a fejlesztési fázisokban elérheti a 300–600 millió dollárt, s ezért, amikor piacra kerül igen gyorsan kell a költségeket kitermelnie, ami sokszor globális értékesítést kíván. Nyilvánvaló, hogy ilyen mértékű beruházások csak olyan nagyvállalatok költségvetésében szerepelhetnek, mint a Merck vagy a GlaxoWellcome. Emellett azért megtalálható az iparágon belül több kisebb szereplő is, mint pl. a Richter Gedeon Rt.

Ezek a vállalatok két követendő út közül választhatnak. Az első az előbb említett úgynevezett *originális fejlesztés*, amelynek során új termékeket szabadalmaztat a vállalat és a monopóliumából származó előnyt használja fel nyereség termelésére.

A másik út az úgynevezett *generikus stratégia*, amikor a már lejárt szabadalmakat olcsóbban előállítva kisebbek a költségek, és ezáltal alacsonyabb árral tudnak piacra lépni. Ezzel a stratégiával a vállalatok az originális gyártótól hódítanak el fogyasztókat, és így piaci részesedésük által elérik a szükséges nyereséget. Még ebben az esetben is nagyon komoly értékesítési bázisra, ellátási láncra és fejlesztésekre van szüksége egy gyógyszergyárnak a sikeres versenyhez.

Ennek alapján a Richterhez hasonló regionális nagyvállalatok jövője és fennmaradása meggyőződésem szerint a kisebb-nagyobb együttműködésekben rejlik.

Stratégiai szövetségek

„A stratégiai szövetségek olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló, vállalati összefogásoknak adnak intézményes mozgásformát, amelyek keretei között megőrzik stratégiai önállóságukat, ugyanakkor kialakítják – a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások egyesítése vagy kiegészítése révén – szorosabb tevékenységi integrációjukat.”¹

A stratégiai szövetségek az utóbbi tíz-tizenöt évben váltak széleskörűen elterjedtté. Az 1980-as évtizedben a multinacionális cégek belső kapcsolatai – azaz a multinacionális vállalat cégeinek vertikális és horizontális együttműködései – igen gyors ütemben bővültek. A külföldi beruházások növekedése tartósan meghaladta az áruforgalom növekedését, és a legfejlettebb országokban rendkívül alaposan megtervezték az úgynevezett tudásintenzív termékek és szolgáltatások kifejlesztését és piacra vitelét. E folyamatok eredményeképpen alakultak ki a legfejlettebb országok cégeinek egymás piacán folytatott versenyében a stratégiai szövetségek.

Az OECD versenypolitikai bizottsága számára 1992-ben készült felmérések szerint, különösen a nyolcvanas évek második felében nőtt meg jelentősen a közös kutatás-fejlesztési megállapodások, a technológiai csere-megállapodások, a közvetlen vagy kereszttulajdon-szerzési egyezmények és a szállító-vevő megállapodások száma. Néhány év alatt mintegy kétezer ilyen megállapodás született. Ezek 35–40%-át az adott országon vagy

gazdasági integráción belüli cégek kötötték, míg 60–65%-át integrációk – régiók közötti vállalatok (amerikai, európai uniós és japán cégek) – alakították.²

Stratégiai szövetségek a tranzakciós költségelméletben

A tranzakciós költségelméletből kiindulva a stratégiai szövetségek egy meghatározott szerveződésű, sajátos jegyeket felmutató, közbenső együttműködési formát jelentenek a piac és a hierarchia között. Ezen elméletet Thorelli (1986), Bronder – Pritzl, (1992) és Lorange – Roos (1992) dolgozták ki. Az elmélet kiindulópontja azon a feltételezésen áll, hogy a stratégiai szövetség, és egyáltalán minden vállalatok közötti együttműködési forma, azért jön létre, mert a piaci viszonyok magas tranzakciós költségeket generálnak.

A magas tranzakciós költségeket a vállalatok megpróbálják eltüntetni. Ha sikerül nekik a költségek bármilyen szintű csökkentése, azaz a termékük önköltségét szorítják le, akkor versenyképesebbé válhat a vállalat. Ennek megfelelően a következő együttműködési formákat különíthetjük el egymástól. Az együttműködés szorossága szempontjából sorrendben:

1. Alkalmi, szokásos adásvételi szerződések.
2. Hosszú távú szállítási keretszerződések, franchise és licenc-megállapodások, tradicionális alvállalkozói kapcsolatok.
3. Nem hagyományos szerződésen alapuló szövetségek.
4. Tulajdonosi kapcsolaton nyugvó szövetségek.
5. Vállalat felvásárlások, fúziók.

6. Decentralizált szervezeti struktúrák.
7. Monolitikus szervezeti struktúrák.

E formák közül a 3-as és a 4-es csoportot tekintjük stratégiai szövetségnek.

Nem hagyományos szerződésen alapuló szövetségek: Ebben az esetben a stratégiai együttműködés nem jár együtt különálló jogi entitás létrehozásával. A vállalatok olyan formális vagy kevésbé formális együttműködéseknek kötnek, amelynél az önálló stratégiájuk megmarad, de kötelezik magukat a szövetségben foglaltakra. Ilyenek lehetnek: közös kutatás-fejlesztések, közös marketing-értékesítés, vertikális partnerségi viszonyok stb.

Tulajdonosi kapcsolaton nyugvó szövetségek: A stratégiai szövetségek hagyományos formái. Önálló jogi entitás létrehozására sor kerülhet. A felek szorosabbra fűzik együttműködésüket, jobban elkötelezik magukat a szövetség mellett, általában hosszabb időtávra kötik. Ilyenek lehetnek kisebbségi tulajdonosi részesedések, közös vállalatok, gazdasági érdekű csoportosulások.

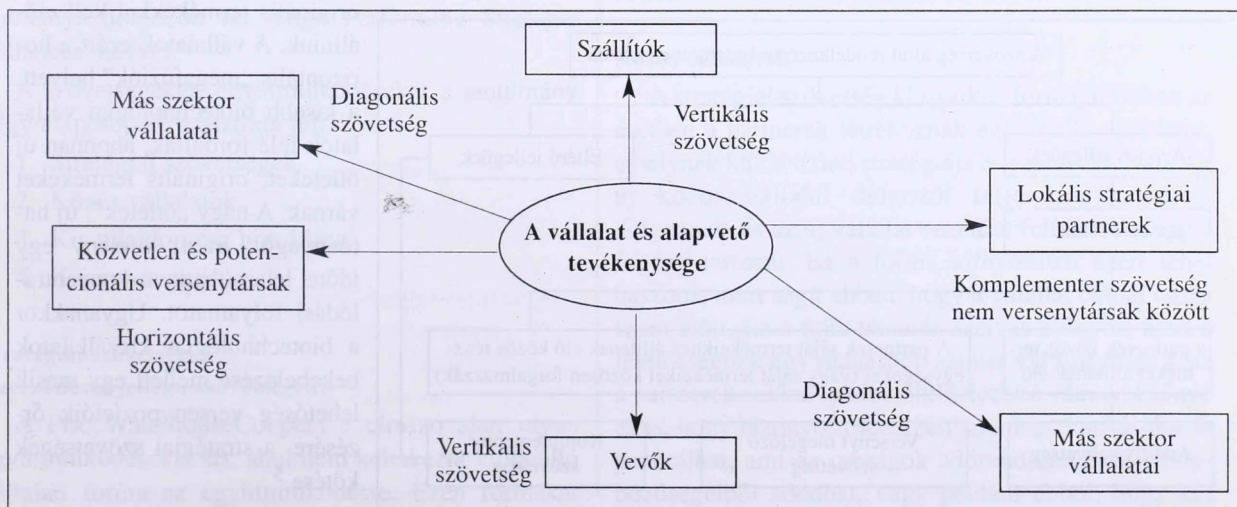
Stratégiai szövetségek irányai és lehetséges partnerek

A stratégiai szövetségek csoportosítását három ismérv szerint tehetjük meg. Egyrészt, hol helyezkednek el az értékláncon belül a vállalatok, másrészt hogy azonos vagy más iparágban tevékenykednek, harmadrészt, pedig hogy lokálisan versenytársai-e egymásnak.

E három csoportosítási ismérv szerint a következő stratégiai szövetségek adódnak:³ (1. ábra)

1. ábra

A stratégiai szövetségek irányai és a lehetséges partnerek



Vertikális szövetség: Szállító-vevő kapcsolatban álló vállalatok között adódó szövetségek, amelyek általában nem hagyományos szerződésekként értelmezhetők, de találunk olyan közös vállalatokat is, amelyeket az értéklánc két eltérő helyén álló vállalat alakít ki, például helyi értékesítésre.

Horizontális szövetség: Az értéklánc azonos pontján tevékenykedő két vállalat szövetséget köthet egymással, hogy a többiekhez képest előnyhöz jusson valamilyen szinten. Például egy speciális alkatrész közös gyártása, amely méretgazdaságosság miatt csak így képzelhető el.

Diagonális szövetség: Más szektor vállalataival kötött szövetség, amely valamely módon mindkét (vagy több) vállalatnak bizonyos előnyöket jelenthet.

Komplementer szövetség: Ugyanazon iparágban, de más helyi piacon tevékenykedő vállalatok közötti szövetség, akik nem versenytársai egymásnak az adott piac helyi korlátozottsága miatt.

Mindezen szövetségek sokszor teljesen nyilvánosak, és a szerződő felek (részben kötelezettségeik miatt is) kimutatják szövetségeiket, azonban nagyon sokszor csak a két vállalat tud róla és a legmélyebben titkolják, a sokszor csak szóbeli megállapodás alapján kialakított szövetséget.

A versenytársak közötti stratégiai szövetségeket tovább bonthatjuk a szövetség által rendelkezésre bocsátott eszközök alapján.⁴ (2. ábra)

Az elemzés a stratégiai szövetség konkrét tartalmára vonatkozik, és ebből vezeti le a csoportokat. Azonosnak tekintünk egy szövetség keretében egymás rendelkezésére bocsátott eszközöket, ha például mind-

két fél termelési javakat bocsát a másik rendelkezésére. Eltérő jellegűnek tekintjük az eszközöket, ha például az egyik termelési javait, a másik értékesítési hálózatát adja hozzá a szövetséghez. Az eszközöket a modell három csoportba sorolja: K+F eszközök, termelési eszközök és az értékesítési hálózat eszközei. A háromféle modell kombinálásával egy stratégiai szövetség értékelésekor jelentős elemzéseket lehet végrehajtani.

Együttműködések a gyógyszeriparban

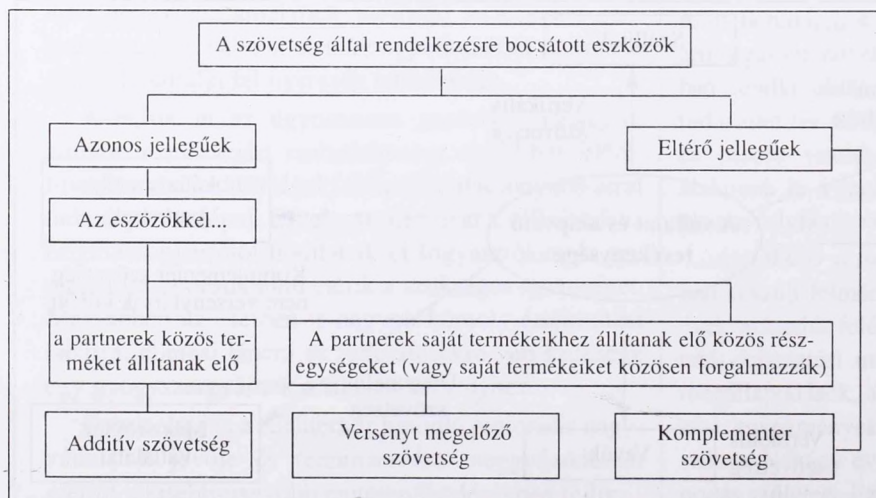
Akvizíciók

Ahogy a legtöbb iparágban, a gyógyszeriparban is elindult egy koncentrációs folyamat, ami egyre nagyobb multinacionális vállalatokat hozott létre. Nagyobb és nagyobb fúziókat jelentenek be az iparág vállalatai, és a „fúziómániába” még be nem kapcsolódott vállalatok is gondolkodnak akvizíciókon. A folyamatos fuzionálási kedv azonban az utóbbi időben egyes elemzők szerint megrekedni látszik, mérséklődik. (1. táblázat)

A fúziók csökkenő intenzitása esetlegesen annak is köszönhető, hogy a fúziók nem egyértelműen sikeresek. Az utóbbi időben nagyon sok vezetőváltás zajlott le a gyógyszeripar nagyvállalatainál ezen okból. Másrészt az is közrejátszik, hogy a gyógyszeripar sajátos helyzetben van. A vállalatok sikeressége nem minősíthető minden esetben hosszú távúnak. A nagyvállalatoknak újra és újra frissíteni kell termékpalettájukat, ami nem mindig sikerül. Ez kényszeríti a vállalatokat a folyamatos termékfejlesztésre. A közeljövőben nagyon sok szá-

2. ábra badalmaztatott termék szabadalma jár le, és a vállalatoknak új originális termékekkel kell előállniuk. A vállalatok ezért a horizontális „megafúziók” helyett, a kisebb biotechnológiai vállalatok felé fordultak, ahonnan új ötleteket, originális termékeket várnak. A nagy „ötletek”, új hatóanyagok iránti verseny egy időre lelassíthatja a koncentrációs folyamatot. Ugyanakkor a biotechnológiai kisvállalatok bekebelezése mellett egy másik lehetőség versenypozícióik őrzésére, a stratégiai szövetségek kötése.⁵

A versenytársak közötti stratégiai szövetség konfigurációja



1. táblázat

Gyógyszeripari fúziók (kiemelt esetek)

Időpont	Összeolvadó vállalatok	
1989	SmithKline Bristol-Myers Marion	Beecham Squibb Merrel Dow
1990	Boehringer Ingelheim	Pharmation
1994	AHP Roche SmithKline Beecham	American Cyanamid Syntex Sterling Health
1995	Glaxo Hoechst Pharmacia Ciba Roche	Wellcome Marion Merrel Dow Upjohn Sandoz Boehringer Mannheim
2000	Pfizer Monsanto/Searle Glaxo Wellcome	Warner-Lambert Pharmacia SmithKline Beecham

Forrás:

Vozil Andrea(1999): Az OTC gyógyszeripar bemutatása és elemzése; szakdolgozat

David R Bellaire(2001): Merging for scale savings? Pharmaceutical Executive; Feb.

A stratégiai szövetségek alternatívát jelenthetnek a fúziókkal szemben, de ki is egészíthetik azokat. Ezen szövetségek formáit az alábbiakban mutatom be.

A szövetségek formája

A stratégiai szövetségek elméletei általában iparágtól függetlenül is értelmezhetőek, azonban egyes iparágaknál felfedezhetünk jellegzetességeket. Így van ez a gyógyszeriparral is, amelyet a PriceWaterhouseCooper nemzetközi könyvvizsgáló cég egy tanulmánya dolgozott fel 'High Performing Strategic Alliances' névvel.⁶

A szövetségeket, együttműködéseket a tanulmány négy alapsoporra osztotta fel:

1. Stratégiai szövetségek.
2. Közös vállalatok.
3. Kis tulajdonrész birtoklása.
4. Konzorciumok.

Stratégiai szövetségek
(szerződéses jellegű szövetségek)

A PriceWaterhouseCoopers e címszó alatt olyan együttműködéseket ért, ahol nem keletkezik különálló vállalati forma az együttműködésre. Ezen formákat

„virtuális szövetségek”-nek is nevezhetjük. Ilyen együttműködéseknél a szövetség célja egy individuális projekt megvalósítása. Ilyen lehet például közös marketingtevékenység létrehozása, termékcserek, új technológia kifejlesztése a kutatáshoz, vagy egy új kémiai egység, azaz egy szabadalom kifejlesztése, ami meghódíthatja a piacot. A szövetség fizikai entitást nem hoz létre. A szövetségek majdnem hatvan százaléka ilyen formát ölt. Ezek a szövetségek sokszor csak egy kézfogás keretében kötnek, nagyon kevés dokumentációval. A virtuális szövetség megfelelő forma lehet az együttműködésre, amikor a vállalatok olyan kezdeményezéseket akarnak lebonyolítani, amelyek nem kívánják meg az üzleti folyamatok integrálását a vállalatok között.

Nemzetközi példa az ilyen szövetségre a Pfizer/Warner-Lambert kooperáció 1997-ben. Warner-Lambert kifejlesztett egy Lipitor nevű gyógyszert, amelynek nagy jövőt jósoltak. A vérnyomáscsökkentők piacán már volt négy hasonló készítmény, ezért megfelelő marketingtevékenység kellett a Lipitor bevezetéséhez, hogy elterjedjen a piacon. A vállalatoknak azért van szükségük ilyen szövetségek létrehozására, mert a bevezetni kívánt termék nagyon sok erőforrást kíván. A Warner-Lambertnek partnerre volt szüksége a globális bevezetéshez. A potenciális partnereket különféle kritériumoknak vetették alá, mint például: kardiovaszkuláris tapasztalat, pénzügyi erősség, globális jelenlét stb. A legmegfelelőbbnek a Pfizer bizonyult. Az együttműködés lényege az volt, hogy a két vállalat olyan ösztönzőkkel hat a piacra (orvosokra, intézményekre stb.), amivel a sikerességet biztosítani tudják. Az együttműködés egyértelműen sikeres volt, és ez közrejátszott a Pfizer Warner-Lambert iránti felvásárlási szándékában.⁷

Közös vállalatok

A stratégiai szövetség klasszikus formája. Ebben az esetben a partnerek létrehoznak egy önálló vállalatot, amelynek külön üzleti stratégiája és szervezete van. Az új közös vállalat dolgozói teljes munkaidőben dolgoznak, és az új vállalat vezetése felé felelősséggel fognak tartozni. Ez a forma kifejezetten azért lehet hasznos, mert segít abban, hogy a vállalat céljait tartsa szem előtt. Ez a fajta társulás azért is előnyös, mert a felelősségnek egy magasabb szintje valósul meg, azaz a partnerek sokkal inkább elkötelezetté válnak. Előnye az is, hogy bizonyos esetekben adómegettakarításokat is generálhat, ami az országok adórendszereinek különbözőségeiből adódhat, vagy például abból, hogy két

szervezet helyett egy adózik. A stratégiai szövetségeknek kevesebb, mint húsz százaléka tartozik ebbe a kategóriába. Az önálló közös vállalat hatékony vezetése nagy kihívást jelent a szövetségesek számára. A két (vagy több) vállalat dolgozói különböző kultúrából érkehetnek, és teljesen más szervezeti kultúrába csöppenhetnek. Előfordul, hogy egy sikeres vállalat erős kultúrájából kell az embereknek kiszakadniuk, és egy más jellegű szervezetbe beilleszkedni, amely esetleg nem olyan sikeres, mint az anyavállalat. A kulturális összeegyeztethetlenség a szövetség kudarcához vezethet. A közös vállalatoknak ugyanakkor számos előnye származhat az együttműködésből. A technológiai egyesülés következtében az elmaradottabb vállalat tanulhat a fejlettebbtől. A szervezeti tanulás ennek egy hasznos módja lehet. A különböző kultúrák egyesítése szintén serkentőleg hathat a fejlesztésekre, egymást esetleg kiegészíthetik, ezáltal hatékonyabb termelésre, fejlesztésre ösztönözhetik, tanulhatnak a másiktól.⁸ Ez a kelet-európai gyógyszeriparban tevékenykedő vállalatok számára kifejezetten hasznos lehet.

A közös vállalatok sokszor klasszikus termelési szövetségre is épülnek, főleg ha az elosztásért, értékesítésért és a szolgáltatásért is felelősek.

Klasszikus termelési közös vállalatra példa a Gist Brocades és a DMS Andeno szövetsége. A szövetség keretében alapítottak közös vállalatot Chemferm néven. A Gist Brocades intermediereket, azaz közbelső anyagokat gyártott az antibiotikumokhoz, a DMS Andeno pedig intermedierek gyártásával foglalkozott általában a gyógyszeripar megrendelői számára. A két vállalat elhatározta, hogy az egyre erőteljesebb ázsiai versenytársak miatt össze kell fogniuk a versenyben maradás érdekében. A Gist erős volt a fermentáció területén, míg a DMS-nek a kémiai háttere volt erős. A közös vállalatban ezáltal mindkét potenciál jelen volt, és az együttműködés két év alatt behozta a kitűzött pénzügyi célokat.⁹

Nemzetközi példa az Astra és a Merck együttműködése, amelynek keretében egy 50–50%-os közös vállalatot alapítottak. A közös vállalatnak olyan jogokat biztosítottak, amelyek lehetővé tették az Astra gyár termékkomponenseinek kutatását, értékesítését. A közös vállalat egyik nagysikerű terméke lett a Prilosec nevű gyógyszer. Az Astra azóta sok változáson ment át, és a vállalatot most már AstraZenecának hívják.¹⁰

Kisebbségi részesedés

Általában egy nagy multinacionális gyógyszergyártó vállalat azért szerez kisebbségi részesedést biotechnológiával foglalkozó vállalatokban, hogy közösen

használják a technológiáikat, és együttesen fejlesszenek ki gyógyszereket. A szövetség itt tulajdonképpen a biotechnológiai vállalat részére tőkehozzájutást eredményez a multinacionális vállalat forrásaiból. Felgyorsítja a szabadság létrehozását és a kifejlesztését.

Nemzetközi példa a Schering befektetése a Rybozyme Pharmaceuticalsba. Egy öt éves együttműködésről van szó, ahol a Schering ötmillió dollárt investált az első évben és további kétmilliót évente a Rybozymebe. Az együttműködés lényege, hogy a támogatott vállalatnak a rybozyme nevű hatóanyag kifejlesztése a feladata, ami reményeik szerint számos fertőzéssel felveszi a harcot. A Rybozyme vállalat további kutatási forrásokban részesül, többek között a Pharmaciától, a Chirontól és az ALZA-tól.¹¹

Konzorciumok

Olyan stratégiai együttműködések, amelyekben több vállalat vesz részt egyszerre, általában azért, hogy egy fejlesztési csoportot alkossanak. Ebben az esetben nagyon fontos a jól definiált cél. A tulajdonlás általában szétszórt, azaz sokaknak van részesedése, kevés százalékkal. A költségek többnyire alacsonyak, és jól definiálhatóak.

Nemzetközi példaként meg lehet említeni azt a konzorciumot, amelyben a világ húsz legnagyobb gyógyszeripari vállalatából tíz résztvevő volt. A szövetség 1999-ben alakult, és az volt célja, hogy feltérképezzék az emberi génrendszert. Minden vállalat hárommillió dollárral járult hozzá a szövetséghez, és a Wellcome Trust alapítvány 14 millió dollárjával összesen 44 millió dolláros projektet hoztak létre. A szövetség különlegessége az volt, hogy a végső találmányt mindenki számára nyilvánossá tették.¹²

Látható, hogy a gyógyszeripari szövetségek két dolog köré épülnek. Egyrészt a marketing (értékesítés) tevékenységben létrehozott szövetségekre, másrészt a kutatás-fejlesztésben nélkülözhetetlen szövetségekre.

A szövetségek funkcionalitásuk alapján

Stratégiai szövetségek a marketing területén

A marketingszövetségek azért kötnek a gyógyszeriparban, mert a piacok sokszor telítettek, a marketing mindenhol jelen van, és egy ehhez hasonló erőteljes agresszív megjelenés nélkül nincs lehetőség a sikerre. Egy globális termék bevezetése minimum 3000 közreműködőt (reprezentálót) igényel. Ekkora

orvoslátogató és marketingrészleget azonban a legtöbb gyógyszergyár képtelen magának fenntartani. A közös promóciónak és értékesítésnek sokszor az is motiváló tényezője, hogy egy adott gyógyszergyárnak egy távoli piacon nincsen értékesítő hálózata így kénytelen szövetséget kötni az értékesítésre.

A nagyvállalatok törekvése arra, hogy tevékenységüket diverzifikálják, továbbá az a körülmény, hogy a külső piaci értékesítési verseny éleződik, kedvező feltételeket teremt arra, hogy a nagyobb gyógyszergyárak licenc-, illetve marketing-megállapodásokat kössenek nemzetközi összehasonlításban kicsinek vagy közepesnek számító vállalatokkal, esetleg nagyvállalatokkal is. Még a nagyvállalatok sem képesek arra a legtöbb esetben, hogy minden találmányt kereskedelmi leg optimális módon hasznosítsanak, mert nekik is bizonyos területre kell tevékenységüket koncentrálni.¹³

A marketing területén népszerűek a virtuális szövetségek, amelyek nem járnak együtt jogi entitás létrehozásával. A vállalatokat csábítja az a lehetőség, hogy fix költségeiket nem növelve kiterjesszék értékesítési potenciáljukat úgy, hogy olyan vállalatokkal kötnek stratégiai szövetséget, amelyeknek komplementer értékesítési erőforrásai vannak. Az ilyen szövetség mindkét résztvevőnek profitábilis lehet, hiszen a gyártó szerez egy értékesítési csatornát, az értékesítő vállalat pedig a már kiépített hálózatát egy új termékkel frissítheti.

Losoncz (1993) az alábbi gyógyszeripari együttműködésekkel különbözteti meg:

Licenc-megállapodások

Ezeket a megállapodásokat az elmélet általában nem minősíti stratégiai szövetségnek, azonban mivel a marketing-együttműködések közé sorolhatjuk, sort kell kerítenünk az elemzésükre.

A gyógyszer-értékesítés terén akkor van szükség licencszerződések kötésére, ha az originátor a saját szervezetén belül nem képes bejutni egy ország piacára, így egy helyi céggel szerződik az értékesítésre licenc-megállapodás formájában. A szabadalommal rendelkező vállalat ebben az esetben partnert, licencátvevőt keres, akinek bizonyos díj (royalty) ellenében aktív licenciát ad. A licencátadás másik formája a passzív licencia, amikor a licencátvevő különleges piaci tapasztalatokkal vagy fejlesztési technológiával rendelkezik, de saját termékkel nem.

Co-promotion, közös terjesztés

A licenciaszerződés mellett egy másik együttműködési forma a co-promotion, más néven közös terjesztés. Ebben az esetben két vagy több vállalat meg-

állapodik abban, hogy együtt terjeszt egy bizonyos terméket az eredeti márkanéven. A közös terjesztés révén az innovátor kereskedelmi gárdáját hatékonyan kiegészíti a partner vállalat hálózata az orvosokkal való kontaktus révén, de az elosztásban, a hirdetésben vagy a gyógyászati támogatásban nem vesz részt. A közös terjesztés számos előnnyel jár mind a kifejlesztő, mind a partner számára. Az eredeti kifejlesztőnek kifejezetten előnyös, hogy külön költség nélkül megmarad a márkanév, nő az orvoslátogatások gyakorisága, az ügynököket ráadásul célzottabban lehet orvosokhoz, kórházakhoz irányítani. Hátrány lehet azonban, hogy megszűnik az orvoslátogatások közvetlen ellenőrizhetősége, ami gyengítheti az ismertetés színvonalát. A közös terjesztést vállaló partner cég viszont pénzhez jut, megállapodás szerint vagy az orvoslátogatások számától, vagy a kiírt receptek előre meghatározott szint fölé emelkedésének mértékétől függően. A közös terjesztés természetesen az orvoslátogató bázisát rendelkezésre bocsátó vállalatnál tapasztalatszerzéseként is funkcionálhat, olyan területeken, ahol esetleg saját terméket kíván a piacra bevezetni. Ilyen szövetségnek lehet nevezni az említett Lipitor gyógyszer terjesztését.¹⁴ Többek között a GlaxoWellcome vállalat úttörő szerepet töltött be a közös terjesztés technikájának alkalmazásában.

Co-marketing, közös forgalmazás

A közös forgalmazás esetében két vagy több vállalat megállapodik, hogy valamelyikük készítményét különböző márkanéven értékesíti. Ebben az esetben a forgalmazásban, hirdetésben, elosztásban mindkét vállalatnak szerepe van, a terméket azonban csak az originátor gyártja. Gyakran megtörténik, hogy a közös forgalmazást egy keresettebb termék fejében vállalják. Klasszikus példának számít a Glaxo-Duncan Flachart közös értékesítése a Squibbel. A Squibb Capoten termékét a Glaxo leányvállalat Acepril néven forgalmazta Angliában. Az együttműködés lényege, hogy minél nagyobb piaci hányadot érjenek el, mielőtt a Merck bevezetné saját ACE inhibitorát.

Keresztlicencia

Jellemző együttműködési forma, melynek keretében a két partner kölcsönösen ad licenciát egymásnak egy olyan termék esetében, amelynek együtt végezték a kutatását.

Stratégiai szövetségek a kutatás-fejlesztés területén

A másik jellemző funkció, amely köré a stratégiai szövetségek épülnek a kutatás-fejlesztés. Ennek fontossága a gyógyszeriparban elsődleges. Egy vállalat akkor lehet sikeres, ha bizonyos időközönként új ké-

szítményekkel jön ki a piacra, csökkenő értékesítését képes fellendíteni, elavult gyógyszereit pedig újakra tudja lecserélni.

A kutatás stratégiai szövetség keretén belüli megvalósítását az alábbi okok eredményezhetik:

- Erőforrás hiánya (pénzügyi, tudás).
- A megfelelő technikai háttér hiánya.
- A kutatás gyorsaságának növelése a szabadalmi idővel való jobb gazdálkodás érdekében.
- Tapasztalat hiánya. Ha egy gyógyszergyár kevés tapasztalattal rendelkezik egy bizonyos területen, akkor egy másik gyógyszergyárral folytatott közös kutatás a tanulást segítheti.
- Szabályok kijátszása. Előfordul, hogy egy állam csak azon gyógyszerek bevezetését engedélyezi, amelyek kutatása saját országon belül, vagy egy másik vezető minőséget garantáló országban történt. Ilyenkor a közös fejlesztés a későbbi bevezetést teszi könnyebbé, kevésbé költségessé.

Virtuális (szerződéses) szövetségek

A kutatás-fejlesztés területén népszerűek a virtuális szövetségek. Ez a fajta együttműködés különösen a 90-es években terjedt el, amikor a vállalatok rájöttek, hogy új termékekkel kell előállniuk annak érdekében, hogy a versenyben továbbra is reményteljes szerepet legyenek képesek betölteni. Egy ilyen virtuális szövetségben a szövetség tagjai külön végzik a munkát, és időnként valamilyen kommunikációs csatornán keresztül egyeztetnek. Vannak olyan tagjai a szövetségben dolgozóknak, akik kizárólag a szövetség célján dolgoznak, de vannak olyanok is, amelyek a cégben eltöltött idejüknek csak kis részét fordítják a szövetség céljaira. A hátráltató tényezők sokszor abból adódnak, hogy a felelősségi viszonyok, és hatáskörök nem különülnek el egymástól, és a cégek opportunistán a saját céljaikat követik elsődlegesen.

Ez a fajta szövetség különösen népszerű abban az esetben, amikor egy nagyvállalat kisebb piaci szereplőkkel köt szövetséget. Az új termék kifejlesztésének valószínűsége nem mindig van összhangban a kutatás-fejlesztésre költött pénz nagyságával. A nagyvállalatok ezért megpróbálnak más kisebb cégeket is bevonni a kutatásba. Ezen cégek más laboratóriumi körülmények között dolgoznak, más környezetben, akár egy más kultúrában, így az innováció sikeressége felerősödhet a szerteágazó kutatás következtében.¹⁵

Önálló közös vállalatok

Ebben az esetben a kutatásra egy különálló közös vállalatot alapítanak a gyógyszergyárak, ahol együtt

végzik a kutatást. Az említett Astra-Merck¹⁶ együttműködés a piacra termelés mellett, kutatási feladatokat is elvégzett. Ebben az együttműködésben már magas fokú kooperáció figyelhető meg a partnerek között, ami az erőforrások egy helyre csoportosulásából adódik. A szervezeti tanulás szerepe felerősödhet, és az együttműködések sokszor felvásárlásokban végződnek.

Egyetemek és kutatóintézetekkel való szövetség

Szintén stratégiai szövetségként értelmezhetjük az egyetemek, illetve kutatóintézetek bevonását a kutatásokba. Az egyetemek és kutatóintézetek, főleg a kutatás elején (1–2. fázisban) kapcsolódhatnak be a kutatásba. A tudományos intézetekben végezhetik a hatósági ellenőrzéseket, a klinikai és szakértői vizsgálatokat. Hazánkban ezen intézmények számára, a különböző kutatásokban való részvétel akár a fennmaradáshoz szükséges anyagi feltételeket teremtheti meg. Az együttműködés lehetséges szigorúan egyedi szerződések keretében, ugyanakkor gyakoriak a hosszú távú megállapodások is. A kutatóintézetek és az egyetemek szerepe főleg az ötletek adásában a jelentős.

A szerződések keretében mindenekelőtt biztosítani kell a kutatás függetlenségét, a publikációk jogát, és az intézmény szabadalmi politikáját. A főiskolák vagy egyetemek szempontjából azért fontosak az ilyen megállapodások, mert munkatársaikat gyakorlati képzésekbe tudják bevonni, a kutatásokért pénzhez jutnak, és a későbbi licenciadíjból is részesülnek.

A gyógyszergyárak az úgynevezett alapkutatásukat próbálják minimálisra csökkenteni. A forradalmian új gyógyszereket azonban csak alapkutatással lehet megtalálni.

Szállítói szövetségek

Az előző két meghatározó szövetségi terület mellett léteznek másfajta szövetségek is. Ilyenek a szállítói szövetségek, amelyek különösen fontossá válnak a XXI. század gyógyszeriparában. A verseny egyre erősödik a vállalatok között, és az erősödő versenyben nem elhanyagolható az a tény, hogy amelyik vállalat kiterjedt szállítói szövetségi rendszerrel rendelkezik, az előnyösebb pozíciót vívhat ki magának. A kifejezetten mély szállítói partneri kapcsolatok a beszállító kémiai laboratóriumokkal azt eredményezhetik, hogy a vállalatok a „core competence”-re¹⁷ tudnak koncentrálni, és a fejlesztéseket össze tudják hangolni, azáltal, hogy közös előírányzott célokat határoznak meg. A magas fokú együttműködés elősegítheti az új termékek piacra vezetését, és lecsökkentheti az időt a bevezetés megkezdéséig. A gyógyszergyáraknak ennek megfelelően

egyre nagyobb szüksége van arra, hogy bizonyos területeiket, amelyeket szállítók helyett önmaguk látnak el, és amelyek nem tartoznak a fő kompetenciák körébe, kiszervezzék (outsourcing).¹⁸

A tevékenységek kiszervezése mellett van egy másik faktor is, ami a beszállítói szövetségek elterjedése felé mutat. A vertikális szállítói szövetségeknek abban van a legfontosabb szerepük, hogy a piacra jutási időt minél jobban csökkentsék. A gyárak hozzáférése a kulcstechnológiákhoz a folyamatfejlesztés és a termékportfólió alakítása területén szignifikánsan megnövelheti a gyógyszer feltalálás és fejlesztés hatékonyságát. A közeljövőben a vertikális szövetségekre való törekvés megháromszorozhatja az iparágon belüli kiszervezett termelési részek számát.¹⁹

Felhasznált irodalom

- Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (2000): Stratégia és szervezet; Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest
- Bower, J. (2001): Not all M&As are alike – and that matters, Harvard Business Review, április
- Bronder (1993) és Garrette (1997): in Tari Ernő (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Chang J. (2000): Breakthrough alliances will drive pharma outsourcing; Chemical Market Reporter, január 24. 5. oldal
- Chikán A. (1998): Vállalatgazdaságtan; Aula könyvkiadó.
- Faulkner, D. (1995): International Strategic Alliances: Cooperating to compete; McGraw-Hill, London
- Garrette-Dussage (1995): in Tari Ernő (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Ingham, M. (1991): A kockázati tőke sikeres alkalmazása közép- és nyugat európai cégek kapcsolatában; Vezetéstudomány, 11. sz.
- Liebman M. (2000): Strategic alliances propel industry productivity; Medical Marketing and Media, május.
- Losoncz Miklós (1993): Vállalati stratégiák és a technológia nemzetközi áramlása a gyógyszeriparban; Ipargazdasági szemle, 1. sz.
- Pralahad, C. K. – Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation; Harvard Business review, no. 3.
- Roberts, E.B. – Liu, W. K. (2001): Ally or acquire; Sloan Management Review, 3. negyedév
- Rule E. – Ross N. – Donougher M. (1999): Beating the odds: Making a strategic alliance succeed; Pharmaceutical Executive, január.
- Santini L. (2001): New Pharma CEOs Wary of Deals: Neophyte execs wary of mergers despite flat industry; The Investment Dealers' Digest : IDD; New York; Dec 17.
- Slowinski G. (2001): Becoming the partner of choice; Pharmaceutical Executive, december.
- Szombathelyi Z. (1999): A jelenlegi gazdasági helyzetben egy magyar gyógyszergyár tervezhető stratégiája; tudományos dolgozat
- Tari Ernő (2001): Stratégiai szövetségek Magyarországon; Harvard Business Manager, 3. Szám, 54-66. oldal
- Thaler Gy. (2000): K+F stratégia a gyógyszeriparban, a Richter Gedeon Rt. példáján; Versenyképesség és innováció
- Vissi Ferenc (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok; Közgazdasági Szemle, XLII. évfolyam, 11. sz.
- Wootsch A. (1998): A Kutatás-fejlesztés szerepe a gyógyszeripari stratégiai menedzsmentben; tudományos dolgozat

Lábjegyzetek

- ¹ Tari Ernő (2001): Stratégiai szövetségek Magyarországon. Harvard Business Manager, 3. Szám, 54-66. oldal
- ² Vissi Ferenc (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. Közgazdasági Szemle, XLII. évfolyam, 11. Szám, 1052-1065. oldal
- ³ Bronder (1993) és Garrette (1997): in Tari Ernő (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 47-48. oldal.
- ⁴ Garrette – Dussage (1995): in Tari Ernő (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 49-54. oldal.
- ⁵ Laura Santini (2001): New Pharma CEOs Wary of Deals: Neophyte execs wary of mergers despite flat industry. The Investment Dealers' Digest : IDD; New York; Dec 17. 10-11. oldal
- ⁶ Milton Liebman (2000): Strategic alliances propel industry productivity. Medical Marketing and Media, május 76-84. oldal
- ⁷ Milton Liebman (2000): Strategic alliances propel industry productivity. Medical Marketing and Media, május 76-84. oldal
- ⁸ Ingham, M. (1991): A kockázati tőke sikeres alkalmazása közép- és nyugat európai cégek kapcsolatában. Vezetéstudomány, 11. szám.
- ⁹ Rule E. – Ross N. – Donougher M. (1999): Beating the odds: Making a strategic alliance succeed. Pharmaceutical Executive, január 78-83. oldal
- ¹⁰ Milton Liebman (2000): Strategic alliances propel industry productivity. Medical Marketing and Media, május 76-84. oldal
- ¹¹ Milton Liebman (2000): Strategic alliances propel industry productivity. Medical Marketing and Media, május 76-84. oldal
- ¹² Milton Liebman (2000): Strategic alliances propel industry productivity. Medical Marketing and Media, május 76-84. oldal
- ¹³ Losoncz Miklós (1993): Vállalati stratégiák és a technológia nemzetközi áramlása a gyógyszeriparban. Ipargazdasági szemle, 1. Szám, 64-81. oldal
- ¹⁴ Gene Slowinski (2001): Becoming the partner of choice. Pharmaceutical Executive, december 52-56. oldal
- ¹⁵ Rule E. – Ross N. – Donougher M. (1999): Beating the odds: Making a strategic alliance succeed. Pharmaceutical Executive, január 78-83. oldal
- ¹⁶ Rule E. – Ross N. – Donougher M. (1999): Beating the odds: Making a strategic alliance succeed. Pharmaceutical Executive, január 78-83. oldal
- ¹⁷ Pralahad, C. K. – Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. Harvard Business review, no. 3.
- ¹⁸ Chikán Attila (1998): Vállalatgazdaságtan. Aula könyvkiadó, 347. oldal
- ¹⁹ Joseph Chang (2000): Breakthrough alliances will drive pharma outsourcing. Chemical Market Reporter, január 24. 5. oldal